

Social

management

guidelines

MANAGEMENTSUMMARY

ISO

26000

ethics

standards

stakeholder

company

workforce

strategy

sustainable

management

Nachhaltigkeit im Mittelstand

Corporate Social Responsibility (CSR):
Strategien, Organisation und Berichtswesen

development

company

stakeholder

social equity

ecology

standards

Corporate

benefit

Responsibility

guidelines

energy

risk



Inhalt

Management Summary	4
1. Zielsetzung der Studie	11
2. Studienergebnisse im Überblick	13
3. Theoretischer Rahmen	17
3.1 Unternehmerische Nachhaltigkeit im Mittelstand	17
3.2 Nachhaltigkeitsberichterstattung	24
4. Auswertung der Umfrageergebnisse	40
4.1 Charakterisierung der Stichprobe	40
4.2 Ergebnisse zur Planung, Umsetzung und Erfolgskontrolle einer nachhaltigen Unternehmensführung	45
4.3 Ergebnisse zur Nachhaltigkeitskommunikation	62
5. Fazit	72
Literaturverzeichnis	75
Autoren der Studie	79
Haftungsausschluss	80

Management Summary

Auch von mittelständischen Unternehmen wird erwartet, dass sie ihren sozialen und gesellschaftlichen Verpflichtungen nachkommen und über ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten sachgerecht kommunizieren.

Nach Einschätzung von Experten ist der Mittelstand weltweiten Veränderungsprozessen noch nicht ausreichend gewachsen (Welter et al. 2014, S. 23 f.). Einen zunehmend relevanten Bereich stellt die unternehmerische Nachhaltigkeit bzw. Corporate Social Responsibility (CSR) sowohl in der Öffentlichkeit als auch bei den Unternehmen selbst dar. Themen der unternehmerischen Nachhaltigkeit ergeben sich aus dem demographischen Wandel, der eine schrumpfende und alternde Gesellschaft zur Folge hat, Rohstoffknappheit sowie der Klimawandel (Welter et al. 2014, S. 23 f.). Während Großunternehmen diesen Trend bereits früh erkannt haben und schon seit Jahren vermehrt in Nachhaltigkeitsprojekte investieren und dies auch gezielt kommunizieren, hat dieser Trend, wenn auch verzögert, aktuell ebenfalls den Mittelstand erreicht.

Wenngleich sich in den vergangenen Jahren der Anteil an Unternehmen, die in Nachhaltigkeit investieren, erhöht hat, ist der Mittelstand von einer vollumfänglichen und strukturierten Implementierung einer Nachhaltigkeitsstrategie und einer zielführenden Kommunikation noch weit entfernt. Allerdings wird vermehrt auch von mittelständischen Unternehmen erwartet, dass sie ihren sozialen und gesellschaftlichen Verpflichtungen nachkommen und über ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten sachgerecht kommunizieren. Im Detail stellen sich folglich einige Fragen an den Mittelstand hinsichtlich seiner Nachhaltigkeitsbemühung und Nachhaltigkeitskommunikation:

1. Wie viele KMU (Kleine und mittlere Unternehmen) setzen sich bereits gezielt mit dem Thema auseinander und haben tatsächlich eine Nachhaltigkeitsstrategie in ihre Geschäftsprozesse integriert?
2. Wie aktiv ist der Mittelstand und welche Aktivitäten werden bereits durchgeführt?
3. Wie sind diese organisiert?

4. Findet eine Kommunikation über die Nachhaltigkeitsbemühungen statt und wenn ja, wie ist diese gestaltet?

Die vorliegende Studie, die vom Lehrstuhl für Internationale Rechnungslegung und Wirtschaftsprüfung der TU Dortmund in Zusammenarbeit mit der Beratungsgesellschaft Baker Tilly durchgeführt wurde, hat sich zum Ziel gesetzt, diese Fragen zu beantworten. Mit Hilfe einer Online-Umfrage wurden 229 mittelständische Unternehmen im Zeitraum November bis Dezember 2016 hinsichtlich ihrer relevanten Tätigkeitsfelder im Nachhaltigkeitsbereich, der Planung, Organisation und Durchführung von Nachhaltigkeitsaktivitäten sowie der Ausgestaltung der Nachhaltigkeitskommunikation befragt.

Während Großunternehmen oftmals im Fokus der CSR-Debatte stehen, was sich auch anhand der aktuell in Kraft getretenen CSR-Richtlinie zeigt, die großen im öffentlichen Interesse stehenden Unternehmen vorschreibt verstärkt Nachhaltigkeitsinformationen im Rahmen ihrer Berichterstattung zur Verfügung zu stellen, werden mittelständische Unternehmen meist bei gesetzlichen Normierungen zur Nachhaltigkeit nicht berücksichtigt. Nichtsdestotrotz kann die gesetzliche Verschärfung zur verpflichtenden Nachhaltigkeitsberichterstattung für Großunternehmen durchaus auch eine Ausstrahlungswirkung auf den Mittelstand entfalten. Schließlich handelt es sich bei mittelständischen Unternehmen oftmals um Zulieferer von großen Unternehmen, die aufgrund der aktuellen Anforderungen eine Ausweitung der von KMU bereitgestellten Nachhaltigkeitsinformationen verlangen können. Folglich wird sich langfristig der Druck auf mittelständische Unternehmen seitens der kritischen Öffentlichkeit, aber auch der Abnehmer, Informationen zu ihren Nachhaltigkeitsbestrebungen zur Verfügung zu stellen, erhöhen.

Allerdings muss hier angemerkt werden, dass diese an den Mittelstand gerichteten Erwartungen keinesfalls als unwillkommener Mehraufwand oder gar lästig angesehen werden dürfen, sondern die Unternehmen selbst durch ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten und eine funktionierende Berichterstattung zahlreiche Potenziale und finanzielle Vorteile erschließen können. Auch wenn es auf den ersten Blick

zunächst scheint, dass Investitionen in CSR finanzielle Mittel verschwenden, müssen KMU hier eindeutig eine langfristige Denkweise entwickeln. Abgesehen von den zahlreichen Vorteilen, die sich durch CSR langfristig erschließen lassen, wie z. B. die Erhöhung der Mitarbeitermotivation, Anwerben neuer Talente, Kosteneinsparungen, Ausbau des Kundenstamms etc., kann die Missachtung eines verantwortungsbewussten Umgangs mit personellen und produktionsnotwendigen Ressourcen die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen langfristig schädigen und ihre Marktposition schwächen. Mit einer ausgereiften Nachhaltigkeitsstrategie lassen sich folglich zahlreiche Nutzenwerte erschließen, die langfristig die Ausgaben für Nachhaltigkeitsbemühungen übersteigen werden. Darüber hinaus muss beachtet werden, dass KMU grundsätzlich eine perfekte Ausgangslage aufzeigen, um CSR in die Unternehmensstrategie zu implementieren. Meist sind KMU stark in ihre Umgebung verwurzelt, sodass sich viele Unternehmen bereits aus einem in ihnen verankerten Verantwortungsbewusstsein für ihr Umfeld engagieren, während bei großen Unternehmen die Nachhaltigkeitsbemühungen oftmals als nicht ganz selbstlos und als eigennützig angesehen werden, sodass z. B. die Nachhaltigkeitsberichterstattung oftmals mit Greenwashing in Verbindung gebracht wird. KMU zeichnen sich allerdings im Rahmen ihres gesellschaftlichen Engagements oft durch eine höhere Glaubwürdigkeit aus, was ihnen die zielführende und vertrauenerweckende Kommunikation über ihre CSR-Aktivitäten erleichtern dürfte.

Umfassende Nachhaltigkeitsberichterstattung kann helfen, alle Potenziale zu erschließen.

Durch eine erfolgreiche Integration der ökonomischen, sozialen und ökologischen Nachhaltigkeitsdimensionen im Rahmen ihrer Geschäftstätigkeit können KMU folglich durch ihren gesamtgesellschaftlichen Beitrag zahlreiche Potenziale erschließen. Und dies nicht nur extern durch eine positive Einflussnahme auf das Unternehmensimage und relevante externe Unternehmensadressaten, sondern auch intern gegenüber Mitarbeitern, indem Motivation, Zufriedenheit, Loyalität und dadurch folglich die Produktivität gesteigert werden können. Allerdings reicht lediglich die Implementierung eines Nachhaltigkeitsmanagements in KMU nicht aus, um die genannten Vorteile generieren zu können. Für eine vollumfängliche Erschließung aller Potenziale bedarf es ebenfalls einer umfassenden Nachhaltigkeitsberichterstattung. Getreu dem Motto „Tue Gutes und sprich darüber“ können

FINANCIAL REPORT

7.42	8.52	6.47
5.42	0.58	6.02
9.42	3.56	7.43

GREEN BUSINESS

3.45

2.58

1.25

4.89

FINANCIAL REPORT

„Beim Thema Nachhaltigkeit fehlt den deutschen Mittelständlern schlicht die Orientierung. Das Ergebnis unserer Studie könnte man auch knapp zusammenfassen mit: Die meisten wollen – können aber nicht.“

Martin Weinand

Wirtschaftsprüfer, Baker Tilly,
verantwortlicher Partner für die Studie

2012	Performance after taxes, integral of the points, comprehensive financial points, 2012
2011	Performance after taxes, integral of the points, comprehensive financial points, 2011
2010	Performance after taxes, integral of the points, comprehensive financial points, 2010



Kommunikation von CSR-Maßnahmen kommt oft zu kurz.

sich Nutzenwerte erst dann ergeben, wenn Außenstehende überhaupt darüber informiert werden, dass Unternehmen sich gesamtgesellschaftlich engagieren. Die Kommunikation von CSR trägt folglich sowohl zur Befriedigung der Informationsbedürfnisse relevanter Stakeholder bei als auch zu mehr Glaubwürdigkeit des Unternehmens, indem Informationen zu Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerbelangen offengelegt werden.

Allerdings hat der Mittelstand bisher oftmals eher auf die Umsetzung von CSR-Maßnahmen Wert gelegt als auf die Kommunikation dieser, sodass CSR folglich kaum oder nur selektiv zu positiven wirtschaftlichen Effekten führen konnte. Hier wird folglich akuter Handlungsbedarf für KMU deutlich ihre Nachhaltigkeitsberichterstattung voranzutreiben, da diese zum einen den Unternehmenswert positiv beeinflussen kann und zum anderen auch unternehmensintern als Steuerungs- und Organisationshilfe für CSR-Maßnahmen herangezogen werden kann. Grundsätzlich zeigt die vorliegende Studie allerdings auf, dass auch wenn die Nachhaltigkeitsberichterstattung oftmals noch nicht in Perfektion in den Unternehmen umgesetzt wird, bei den meisten Unternehmen der Nachhaltigkeitsgedanke bereits Einzug gefunden hat.

Hemmniss unzureichende zeitliche und personelle Ressourcen

So geben die meisten Befragten an, dass sie sich bereits mit dem Thema Nachhaltigkeit beschäftigt haben. Obwohl die Mehrheit die Integration einer nachhaltigen Unternehmensführung in ihrem Unternehmen als wichtig ansieht, sind allerdings 20 % der Unternehmen immer noch der Meinung, dass eine Integration nicht relevant ist, sodass eine deutliche Fehleinschätzung der aktuellen Lage stattfindet. Grundsätzlich zeigen die Ergebnisse der Studie jedoch, dass die befragten Unternehmen bereits zahlreiche CSR-Maßnahmen umsetzen und in den Bereichen Gesellschaft, Mitarbeiter und Umwelt sehr aktiv sind. Nichtsdestotrotz sieht sich der Mittelstand nach wie vor bestimmten Hemmnissen gegenüber, wie z. B. unzureichende zeitliche und personelle Ressourcen, weswegen die Durchführung oder Ausweitung von CSR-Maßnahmen zwar durchaus gewollt sein mögen, aber nicht immer problemlos möglich sind.

Auch im Rahmen der Planung und Organisation von CSR-Aktivitäten konnten einige Schwächen aufgedeckt werden, die eine Erschließung der mit Nachhaltigkeitsbemühungen einhergehenden Potenziale langfristig behindern oder schmälern könnten. So werden z. B. CSR-Maßnahmen trotz einer deutschlandweiten Produktion oft lediglich im lokalen Umfeld durchgeführt, sodass Adressaten nicht vollumfänglich angesprochen werden können. Auch liegen die Verantwortlichkeiten für die Planung und Durchführung der Nachhaltigkeitsaktivitäten oftmals komplett intern beim Unternehmen. An dieser Stelle wäre eine externe Hilfestellung durch Berater, die eine gewisse Expertise in diesem Bereich mit sich bringen, durchaus gerechtfertigt. So könnten folglich nicht nur neue Impulse und Ideen in das Unternehmen einfließen, auch personelle und zeitliche Ressourcen könnten geschont werden, was vor dem Hinblick der typischen Probleme des Mittelstands bei der Implementierung eines Nachhaltigkeitsmanagements besonders relevant ist. Weitere Probleme konnten im Rahmen der Einbindung von CSR-Maßnahmen in die strategische Planung aufgedeckt werden. 23 % der befragten Unternehmen haben nämlich angegeben CSR-Maßnahmen gar nicht in die strategische Planung einzubinden. Darüber hinaus stellen nur 28 % der Unternehmen ein jährliches Budget für CSR-Maßnahmen bereit. Auch hier erschließt sich folglich deutliches Verbesserungspotenzial, zumal es für die Erzielung nachhaltiger Erfolge sicherlich einer strukturierten langfristigen Planung bedarf.

Nachhaltige Unternehmensführung ist der Schlüssel zum Erfolg.

Dass eine nachhaltige Unternehmensführung tatsächlich zu der Erzielung von Erfolgen führt, haben die Unternehmen eindeutig bestätigt, indem zahlreiche erschlossene Vorteile seitens der Befragten angegeben wurden. Bei der Messung dieser Erfolge und der Kommunikation der getätigten Maßnahmen tun sich aber viele Befragte scheinbar noch schwer. Zwar wird über CSR bereits kommuniziert, allerdings vorrangig auf der Homepage oder im Intranet der Unternehmen. Eine detaillierte und umfassende Berichterstattung in Form von Umwelt-, Sozial- oder Nachhaltigkeitsberichten wird von einem geringen Teil der befragten Unternehmen praktiziert. Insgesamt zeigt sich im Rahmen der Berichterstattung, dass der Mittelstand sich noch in einem Entwicklungsprozess hin zu einem gänzlich erfolgreichen Nachhaltigkeitsreporting befindet. So werden oftmals im Zuge der

Berichterstattung keine anerkannten Leitsätze genutzt. Oft sind die bereitgestellten Informationen auch nicht extern geprüft und entsprechen damit nur bedingt dem Anspruch glaubwürdige Informationen zur Verfügung zu stellen. Dass die Nachhaltigkeitsberichterstattung im Mittelstand noch nicht zur vollsten Zufriedenheit der Unternehmen abläuft, macht sich auch darin bemerkbar, dass die Kommunikationsziele gegenüber relevanten Adressaten nicht vollständig erreicht werden und grundsätzlich mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen mit ihrer Nachhaltigkeitsberichterstattung nicht zufrieden ist. Hier wird also deutlich, dass der Mittelstand zwar immer mehr auf eine umfassendere Nachhaltigkeitsberichterstattung hinarbeitet, aber im Rahmen der Umsetzung noch einige Schwächen ersichtlich sind. Konkrete Handlungsempfehlungen und Verbesserungsvorschläge sollen im Rahmen der vorliegenden Studie aufgezeigt werden um dem Mittelstand Hinweise für das erfolgreiche Implementieren einer nachhaltigen Unternehmensführung und einer Nachhaltigkeitsberichterstattung mit auf den Weg zu geben.

1. Zielsetzung der Studie

Ziel dieser Studie ist es, den Status quo in Bezug auf die Nachhaltigkeit mittelständischer Unternehmen zu untersuchen, Verbesserungspotenziale aufzuzeigen und praktische Handlungsempfehlungen zu geben.

Die Themen „unternehmerische Nachhaltigkeit“, auch bekannt als Corporate Social Responsibility (CSR), sowie „Nachhaltigkeitsberichterstattung“ beschäftigen schon seit Jahren Unternehmen und Öffentlichkeit gleichermaßen. Besonders vor dem Hintergrund der aktuellen CSR-Richtlinie, welche bestimmten großen Unternehmen, die im öffentlichen Interesse stehen, eine Pflicht zur Nachhaltigkeitsberichterstattung vorschreibt, rückt das Thema noch weiter in den Fokus (Lorenz 2016, S. M5). Obwohl mittelständische Unternehmen von den neuen gesetzlichen Regelungen nicht betroffen sind, wird auch von ihnen zunehmend erwartet, dass sie ihren sozialen und gesellschaftlichen Verpflichtungen nachkommen. Obwohl die Themen „Nachhaltigkeit“ und „CSR-Berichterstattung“ bei mittelständischen Unternehmen sicherlich nicht neu sind, liegt das Augenmerk oft bei großen kapitalmarktorientierten Unternehmen (Walther and Schenkel 2011). Ziel dieser Studie, die vom Lehrstuhl für Internationale Rechnungslegung und Wirtschaftsprüfung der TU Dortmund in Zusammenarbeit mit Baker Tilly durchgeführt wurde, ist es daher, den Status quo im Rahmen der nachhaltigen Bestrebungen und der Nachhaltigkeitskommunikation mittelständischer Unternehmen zu untersuchen, Verbesserungspotenzial aufzuzeigen und dem Mittelstand praktische Handlungsempfehlungen mit auf den Weg zu geben.

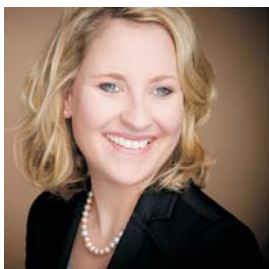
Nachdem die theoretischen Grundlagen vorgestellt werden, die im Rahmen der anschließenden Analysen relevant sind, sollen im Detail folgende Aspekte im Zuge der Studie beleuchtet werden:

- relevante Tätigkeitsfelder im Nachhaltigkeitsbereich für den Mittelstand,
- Planung, Organisation und Durchführung von Nachhaltigkeitsaktivitäten und
- Ausgestaltung der Nachhaltigkeitskommunikation.

Die für die Analyse notwendigen Daten wurden mit Hilfe einer Online-Umfrage deutscher, mittelständischer Unternehmen im Zeitraum November bis Dezember 2016 erhoben. Kernpunkte des Online-Fragebogens und somit Grundlage für die nachfolgenden Auswertungen waren die Bestrebungen mittelständischer Unternehmen im Bereich der nachhaltigen Unternehmensführung und der CSR-Berichterstattung.

Autoren der Studie

Prof. Dr. Christiane Pott

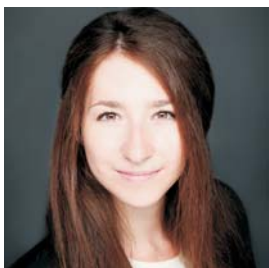


Frau Prof. Dr. Christiane Pott ist Inhaberin des Lehrstuhls für Internationale Rechnungslegung und Wirtschaftsprüfung in der Fakultät Wirtschaftswissenschaften an der Technischen Universität Dortmund. Ihre aktuellen Forschungsschwerpunkte umfassen neben dem Themengebiet der Nachhaltigkeit auch aktuelle Fragestellungen zur Berichterstattung des Abschlussprüfers. Frau Pott konnte ihre Forschungsergebnisse bereits in zahlreichen nationalen und internationalen Fachzeitschriften platzieren.

Technische Universität Dortmund

Friedrich-Wöhler-Weg 6
44227 Dortmund
irw.wiwi@tu-dortmund.de

Dr. Anastasia Axjonow



Dr. Anastasia Axjonow ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Internationale Rechnungslegung und Wirtschaftsprüfung der Technischen Universität Dortmund. Der Schwerpunkt ihrer Forschungstätigkeit liegt im Bereich der Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitsberichterstattung. Ihre Dissertation hat sie ebenfalls zu diesem Themenkomplex verfasst sowie auch zahlreiche Artikel in diesem Bereich veröffentlicht.

Technische Universität Dortmund

Friedrich-Wöhler-Weg 6
44227 Dortmund
irw.wiwi@tu-dortmund.de

Martin Weinand



Martin Weinand ist Partner bei Baker Tilly und Niederlassungsleiter des Dortmunder Büros. Als Wirtschaftsprüfer und Steuerberater liegen seine Schwerpunkte in den Bereichen Jahresabschlussprüfungen/Konzernabschlussprüfungen, Sanierungen, Restrukturierungen und Umstrukturierungen, Unternehmensfinanzierungen, Due Diligence-Prüfungen sowie Unternehmensbewertungen. Martin Weinand ist außerdem Autor zahlreicher Publikationen und Studien.

Baker Tilly

Saarlandstraße 23
44139 Dortmund
martin.weinand@bakertilly.de

Haftungsausschluss

Alle Angaben wurden sorgfältig recherchiert und zusammengestellt. Für die Richtigkeit und Vollständigkeit des Inhalts sowie für zwischenzeitliche Änderungen übernehmen Redaktion und Baker Tilly keine Gewähr. Kein Nachdruck ohne ausdrückliche Genehmigung von Baker Tilly. Alle Rechte vorbehalten. Die Studie und ihre Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung von Baker Tilly.

AUDIT & ADVISORY • TAX • LEGAL • CONSULTING

Baker Tilly gehört zu den größten partnerschaftlich geführten Beratungsgesellschaften Deutschlands und ist Teil des weltweiten Netzwerks Baker Tilly International. Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte, Steuerberater und Unternehmensberater bieten gemeinsam ein breites Spektrum individueller und innovativer Beratungsdienstleistungen an.

© bakertilly | 2018, 2. Neuauflage



Baker Tilly

Tel.: +49 800 8481111

kontakt@bakertilly.de

www.bakertilly.de